

Використання в економічній літературі аббревіатури іноземного терміна ТНБ (Transnational Bank) та СФПГ (Transnational Company) пропонуємо адаптувати до вітчизняних економічних реалій та національного законодавства і використовувати відповідно С (Т) БГ та С (Т) ФПГ.

Основними заходами підвищення конкурентоспроможності на міжнародних фінансових ринках сучасні транснаціональні банківські об'єднання (СБО) вбачають в зосередженні та централізації капіталу шляхом злиття чи поглинання. СБО дедалі менше уваги приділяють розвитку мережі власних закордонних філій, більш ефективним для них є поглинання місцевих банків та їх закордонних підрозділів.

Міжнародна концентрація капіталу шляхом злиття та поглинання відіграє дедалі більшу роль у досягненні стратегічної мети об'єднань – захистити та розвинути свої конкурентні переваги на світовому фінансовому ринку, що особливо важливо в умовах високого ступеня динамічності конкурентного середовища.

Література

1. Зарипов А.Н. Эффективность интеграции банков после слияния или поглощения / А.Н. Зарипов // Банковские услуги. – 2003. – № 11. – С. 11-14.
2. Савинская Н.А. Слияния банков / Н.А. Савинская, Д.А. Мизгулин, В.И. Питернов / Науч. ред. Г.Н. Белоглазова. – М.: Изд-во "Руда и металлы", 2001. – 270 с.
3. Чердин Е.В. Слияние и поглощения в банковской сфере: международный опыт и российская практика: автореф. дис. на соискание учен. степени канд. экон. наук / Е.В. Чердин / Санкт-Петербург, гос. ун-т экономики и финансов. – СПб., 2001. – 26 с.
4. Bayraktar N. Foreign Bank Entry, Performance of Domestic Banks, and Sequence of Financial Liberalization / N. Bayraktar, Y. Wang // World Bank Policy Research Working Paper. – 2004. – № 3416. – P. 56-61.
5. Buch C. Banking Globalization: International Consolidation and Mergers in Banking / C. Buch, G. DeLong // IAW Discussion Papers. Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung. – 2008. – № 38. – 44 p. [Electronic resource]. – Mode of access http://www.iaw.edu/RePEc/iaw/pdf/iaw_dp_38.pdf.
6. Cumming Ch. Review of recent trends and issues in financial sector globalization / Ch. Cumming // BIS Papers. – Basel. – 2006. – № 32. – 65 p.
7. The Globalization of Financial Institutions and its Implication for Financial Stability // Global Financial Stability Report. Chapter III. – 2007. – April. – P. 98-127.

Сиверская Л.Б. Слияние и поглощение банков как способ усиления их конкурентных преимуществ на финансовом рынке

Проанализированы особенности усиления конкурентных преимуществ банков на отечественном финансовом рынке, предложена матрица трансформации уровней банковских объединений.

Ключевые слова: банк, финансовый сектор, слияние и поглощение, синергический эффект, банковское объединение.

Siverska L.B. Confluence and absorption of banks as a method of strengthening of them competitive edges at the financial market

The features of strengthening of competitive edges of banks are analysed at the domestic financial market, the matrix of transformation of levels of bank associations is offered.

Keywords: bank, financial sector, confluence and absorption, synergetic effect, bank association.

УДК 658:339.1

Викл. Р.Я. Старик – Коледж харчової та переробної промисловості НУ харчових технологій

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК ФАКТОР ЗМІЩЕННЯ РИНКОВОЇ ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Обумовлено необхідність здійснення змін на підприємстві як умови забезпечення його конкурентоспроможності. Виділено фактори, які зумовлюють необхідність проведення змін, і запропоновано класифікацію змін залежно від їх масштабів, інтенсивності проведення і часових горизонтів. Запропоновано заходи з подолання опору працівників у процесі здійснення змін.

Ключові слова: конкурентоспроможність, зміни, фактори впливу, інтелектуальний капітал.

Постановка проблеми. Конкурентоспроможність сучасного підприємства можлива лише за умови проведення постійного аналізу зовнішнього оточення і здійснення на підприємстві заходів, які забезпечували б максимально ефективно пристосування підприємства до змін, які в цьому оточенні відбуваються. Таке пристосування на практиці означає здійснення змін у самому підприємстві, які є об'єктивною необхідністю.

Питання здійснення змін на підприємствах відображено у вітчизняній і зарубіжній літературі. Зокрема, деякі питання необхідності здійснення змін і організації їх проведення на підприємстві представлені в роботах вітчизняних учених: О. Бессідина, Є. Бойка, В. Геєця, О. Кузьміна, О. Мниха, Т. Скудар, Н. Тарнавської, та в працях зарубіжних учених Дж. Брайта, Дж. Вебера, М. Портера, П. Друкера, Дж. Коттера.

Однак багато питань підготовки і проведення змін на підприємстві ще залишаються невирішеними. До цих питань варто віднести класифікацію факторів, які обумовлюють необхідність здійснення змін, категоризацію змін і методи їх підготовки і проведення з врахуванням протидії змінам окремих груп працівників.

Актуальність проблеми. Наукова новизна статті полягає у виявленні факторів, що обумовлюють здійснення змін (до числа яких належить і ріст інтелектуального капіталу підприємства), класифікації змін залежно від їх масштабу, інтенсивності та часових горизонтів їх проведення, обґрунтування необхідності підготовки змін як частини реалізації стратегії розвитку підприємства.

За висловом Г. Форда, "компанія, яка росте на основі розвитку і удосконалень, не пропаде. Але коли компанія перестає бути творчою, якщо вважає, що вона досягла досконалості, і тепер потрібно тільки виробляти – їй кінець" [1, с. 212]. Дещо іншими словами ту саму думку висловлює П. Друкер: "Організація, яка зупиняється на сьогоднішньому рівні бачення, продуктивності і досягненнях, втрачає адаптаційні здатності. І не буде в стані вижити в змінному "завтра", оскільки зміна є єдиним незмінним призначенням людини" [2, с. 71].

Якщо підприємства діють недостатньо швидко і не виражають бажання пристосовуватись до зовнішніх умов, які постійно і динамічно змінюються, то вони стають безпорадними перед конкурентами і згаданими змінами

оточення. "Щоб втриматись на ринку, підприємства повинні впроваджувати зміни, які є адекватними його вимогам і трансформуватись в організації, які вчаться" [3, с. 8]. Ці зміни повинні здійснюватись з певним випередженням на підставі творчого креативного підходу, а не примусу. Сьогодні попит формується пропозицією виробників, тому підприємства повинні самі створювати нові потреби, новий попит, а це означає, що вони повинні впроваджувати зміни і включати їх у свої концепції розвитку і системи цінностей.

Виклад основного матеріалу Дослідження показали, що на підприємствах постійно здійснюються зміни, що досягнуті раніше, навики і досвід стають менш істотними, і що керівництво підприємств дедалі більшою мірою цінує здатність пристосовуватись до нової ситуації – без опору і якнайшвидше, оскільки часовий проміжок між обдумуванням проблеми і конкретними діями з її вирішення стає все коротшим. Внаслідок цих досліджень виявилось також, що 90 % менеджерів очікує серйозних змін на своїх підприємствах протягом найближчих п'яти років, а 90 % також вважає, що можуть виконати свої завдання лише завдяки ретельній підготовці, точним діям і власній наполегливості. Дослідження виявили також і те, що хоча активне втілення змін у життя вважається однією з основних якостей менеджера, однак кожний другий опитаний менеджер вважає, що дедалі менше керівників дійсно розуміє, що діється навколо них [4, с. 39].

Необхідність здійснення змін виникає не лише внаслідок натиску оточення, але й з внутрішніх умов, оскільки в сучасних умовах зміни становлять невід'ємну частину функціонування підприємства і тісно пов'язані з його діяльністю і пошуком рівноваги. Кожне підприємство розвивається згідно з певним циклом, який охоплює кілька фаз, кожна з яких закінчується певною реструктуризацією, котра є відповіддю на виникаючу кризу [5]. Фактори, які впливають на процеси змін на підприємстві, представлені на рис. 1.



Рис. 1. Фактори, які впливають на процес змін на підприємстві

Умовою переходу до наступної фази є успішне вирішення проблем попередньої фази, яке можливе лише за умови забезпечення ефективного уп-

равління, яке передбачає, зокрема, відповідну попередню підготовку і впровадження змін.

Існують внутрішні та зовнішні причини змін. З одного боку, оточення обумовлює необхідність здійснення змін одночасно з усіма складностями, порушенням рівноваги і діями, які змінюють існуючі уклади. З іншого боку, зміни обумовлює саме підприємство, яке намагається розвиватись, вдосконалюватись і підвищувати ефективність своєї виробничо-господарської діяльності, незважаючи на існуючі труднощі, ускладнення, обмеження.

Рішення, яке охоплюють використання нової власної чи запозиченої ідеї для вирішення проблем, яке раніше ніколи не було використовуване, становить основу інновації. Справжня інновація з'являється відносно рідко і стосується впровадження (або модифікації) нового продукту чи послуги, виробничого процесу чи технологічної системи. Більшість рішень стосуються змін у сфері організації, структури, ставлення і поведінки, вони можуть здійснюватися поступово, еволюційно, й можуть бути раптовими і швидкими. Класифікацію змін представлено на рис. 2.



Рис. 2. Класифікація змін на підприємстві

Підприємство знаходиться під впливом багатьох факторів здійснення змін. Це потребує від керівництва постійного вдосконалення управління змінами. Вони повинні зводитись до того, щоб результати діяльності керівників були більш передбачуваними і доцільними і забезпечували "закономірний ріст вартості" підприємства. Це питання є дуже важливим, оскільки зміни повинні завжди роботи значний внесок у розвиток організації, а керівники по-

винні розуміти взаємозв'язок між оперативними завданнями і довготерміновою стратегією, ефективним баченням виробничо-господарської діяльності підприємства.

Кожне підприємство здійснює ті чи інші зміни, під якими розуміється трансформація якогось процесу, структури чи стану (наприклад, ставлення працівників до проблем підприємства) з метою збільшення ефективності чи результативності своєї діяльності. Характер і масштаб цих змін може бути різним: залежно від рівня оригінальності та інноваційності цього рішення. Процес змін на підприємстві повинен бути добре контрольованим і керованим. Досвід показує, що змінами можна контролювати і керувати шляхом їх супроводу, пілотування і безпосередньої постійної участі керівників усіх рівнів у їх здійсненні. Тому кожне підприємство повинне розробити для себе найбільш оптимальний спосіб їх здійснення, щоб вони не спричинились до непотрібної метушні, хаосу і розчарування, а також найменшою мірою ускладнювали діяльність працівників.

Незважаючи на популяризацію окремих методів і підтримки з боку консультантів, зміни загалом відбуваються в атмосфері опору з боку працівників і часто не приносять очікуваних результатів. Головною причиною і далі залишається недостатнє розуміння того, що зміни відбуваються еволюційним способом і їх не варто трактувати як одноразову кампанію, після якої настає довгий період стабільного функціонування без будь-яких потрясінь і трансформацій.

З наших нами досліджень випливає, що основною проблемою є переконання працівників у необхідності здійснення змін, пояснення суті цих змін, очікуваних результатів і ролі кожного працівника в цьому процесі. Підприємства повинні створити системи швидкого попередження – відповідно до своїх індивідуальних потреб. Це допоможе достатньо заздалегідь вказати необхідність здійснення змін (наприклад, реструктуризації). Потрібно підготувати план роз'яснювальної роботи і заходів, які спрямовані на переконання колективу в об'єктивній необхідності здійснення змін. Доцільно здійснити моделювання ситуації, коли зміни будуть успішно впроваджені та навпаки, що станеться, коли не буде зроблено жодних змін. Якщо ж зміни здійснювати надто пізно і в прискореному темпі, то ризик провалу буде досить великим. Здійснюючи зміни, потрібно всіма силами забезпечити використання ініціативи працівників, які звичайно налаштовані досить скептично до будь-яких змін.

Зміни, як би ретельно і детально не були підготовлені, завжди викликають у людей певний опір. Він означає щодо впроваджуваних змін побудову певних емоційних бар'єрів, які працівники підприємства "будують" у своїй свідомості, побоюючись, що майбутні зміни спричинять певною мірою погіршення їх поточної ситуації, що в нових умовах вони не зможуть реалізувати своїх нових, більш амбіційних цілей і досягти того, що вони вважають за найбільш істотне у своїй професійній діяльності. Таким чином, згаданий опір відображає певний психологічний стан людей, яких плановані зміни будуть стосуватись тією чи іншою мірою. Цей стан зовні проявляється або у вигляді дій, які перешкоджають змінам або роблять їх неможливими (активний опір),

або у вигляді уникання будь-якої діяльності, яка пов'язана з впровадженням і закріпленням змін, коли вони залежать від самого працівника (пасивний опір).

У наукових публікаціях причини такого опору пояснюються по-різному. На думку Росса Вебера [6, с. 228], основою опору працівників щодо впроваджуваних змін є такі причини:

- безвладність груп і організацій;
- керівництво недостатньо володіє інформацією про тенденції розвитку;
- інвестиції у щось, що буде застарілим;
- керівництво віддає перевагу існуючій системі управління;
- страх перед непевністю, особливо в ситуації, коли поточний стан справ вважається задовільним.

Джеймс Брайт відзначає такі причини згаданого опору [7, с. 178]:

- прагнення зберегти суспільний статус і привілеї, існуючий рівень життя;
- протидія амортизації капіталу, інвестованого в існуюче обладнання і супутні послуги;
- протидія зниженню життєвого рівня внаслідок зменшення вартості (знецінення) існуючих знань, навиків і досвіду;
- протидія скороченню робочих місць і професій;
- уникнення витрат на закупівлю нового устаткування або на реновацію і модернізацію існуючих систем;

Опір до змін обумовлений, таким чином, багатьма факторами і завжди виступає первісною реакцією на інформацію про можливі зміни. У багатьох випадках він виникає не з відсутності усвідомлення необхідності здійснення змін, а з відсутності згоди на здійснення змін, особливо коли попередні зміни не приносили позитивних результатів, або коли планування змін і їх впровадження є недостатньо прозорими.

Багато спеціалістів задумуються над тим, що потрібно враховувати під час впровадження змін, як здійснювати зміни за можливості без негативної реакції з боку персоналу підприємства. У світі бізнесу загальновідомим є правило: "Змінюйся, інакше загинеш". Однак деякі підприємства впроваджують зміни і теж гинуть, часом внаслідок цих змін. Зміни, які здійснюються в сучасних умовах, відрізняються тим, що підприємства досить часто беруться до впровадження надто багатьох ініціатив та ідей, що призводить до метушні й хаосу. Лише деякі підприємства органічно поєднують швидкі та радикальні зміни з довгими періодами зважених, обдуманих змін, позбавлених жорстких дій і масових звільнень. Такий спосіб діяльності можна окреслити як динамічну стабільність.

На вітчизняних підприємствах процеси змін мають масовий характер і відбуваються одразу в багатьох напрямках, часто без координації і узгодження цих змін. Внаслідок цього виникає від'ємна синергія (диссинергія). Змінам бракує еластичності та під час їх здійснення домінують так звані тверді фактори, передусім кошти. Досить часто не здійснюють стратегічного оцінювання наслідків змін, тому рішення, які сьогодні дають певні позитивні фінансові результати, в майбутньому призведуть до значних втрат. Дослідження, проведені автором на підприємствах Західного регіону України, показують, що керівництво підприємств у більшості випадків (67 % опитаних) не мають чітко окресленої методики проведення змін і здійснюють їх у режимі "ручно-

го" управління, коли наступний крок у проведенні змін здійснюється не на основі заздалегідь розробленого плану, а залежно від ситуації, що склалася на підприємстві після реалізації завдань, які передбачав попередній крок. Переважна більшість підприємств здійснює зміни за схемою: реструктуризація – масові звільнення, у той час, коли вони мають різні рівні потреб у проведенні змін. У багатьох випадках замість радикальних змін доцільно було б проводити поступові еволюційні перетворення без зайвого хаосу, цинізму, стресів і марнування енергії працівників.

Керівники не повинні поводитись так, ніби створюють щось надзвичайне, унікальне і неповторне. Вони повинні спокійно реагувати на проблеми, які виступають у процесі реалізації запланованих змін, приймати рішення з випередженням цих проблем ще до того, як вони почнуть проявлятися. Тому одним із найбільш прийнятних методів планування здійснення змін у ситуації, коли ці зміни мають значний масштаб і стосуються всього підприємства, можна вважати сценарний підхід. Основою цього підходу є розроблені експертами сценарії розвитку подій, моделювання ситуацій, які можуть настати після кожного кроку здійснення змін, і розроблення для кожної з таких ситуацій плану заходів, які необхідно виконати, щоб забезпечити досягнення цілей, передбачених планом змін.

Підприємства змушені здійснювати зміни, але їх обсяг і темпи здійснення мають характер індивідуальний. Керівництво підприємств повинно саме визначити стратегію і тактику їх здійснення. Одночасно воно може і повинне використовувати можливість залучення спеціалістів, особливо коли їх пропозиції базуються на ретельних дослідженнях, є достатньо обґрунтованими і мають логічний характер.

Приведені вище міркування дають можливість зробити такі **висновки**:

1. Зміни, з одного боку, ускладнюють функціонування організації, з іншого – обумовлюють її виживання, подальший розвиток і експансію, успішну реалізацію розробленої стратегії. Тому впровадження змін повинне бути добре продуманим і всебічно обґрунтованим процесом.
2. До зовнішніх факторів, які обумовлюють необхідність проведення змін на підприємстві, відносять: ринкові, технологічні, суспільні, макроекономічні, екологічні та політичні. До внутрішніх факторів належать: система управління, система мотивації, фінансова кондиція, інтелектуальний капітал, технічний рівень і ринкова позиція підприємства.
3. Процес змін на підприємстві повинен бути добре контрольованим і керованим. Досвід показує, що змінами можна контролювати і керувати шляхом їх супроводу, пілотування і безпосередньої постійної участі керівників усіх рівнів у їх здійсненні. Тому кожне підприємство повинне розробити для себе найбільш оптимальний спосіб їх здійснення.
4. Зміни, як би ретельно і детально не були підготовлені, завжди викликають у людей певний опір. Опір до змін обумовлений багатьма факторами і завжди виступає первісною реакцією на інформацію про можливі зміни. У багатьох випадках він виникає не з відсутності усвідомлення необхідності здійснення змін, а з відсутності згоди на здійснення змін, особливо коли попередні зміни не приносили позитивних результатів, або коли планування змін і їх впровадження є недостатньо прозорими.

5. Процес управління змінами повинен базуватись на засадах прозорості, об'єктивності, доцільності змін і узгодження інтересів як керівництва і власників підприємства, так і колективу його працівників.
6. Одним з найбільш прийнятних методів планування здійснення змін у ситуації, коли ці зміни мають значний масштаб і стосуються всього підприємства, є метод підготовки сценаріїв.

Література

1. Ford H. My Life and Work. Cosimo Inc. 2007.
2. Друкер Питер Ф. Практика менеджмента : пер. с англ.: учебн. пособ. – СПб. : Изд. дом "Вильямс", 2000. – 398 с.
3. Porter M.E., competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors (New York: Free Press, 1998)ю – Ch. 2.
4. Dobija D. Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa / D. Dobija // Wyd. WSPiZ im I. Koźmińskiego. – Warszawa, 2003.
5. Kotter J. Your Iceberg Is Melting: Changing and Succeeding Under Any Conditions St. – Martin's Press, 2006.
6. Weber R. Management: Basic Elements of Managing Organizations / R. Weber // McGraw Hill, London, 2006.
7. Bright J. The Development and the Initiation of Investments Goods on a Market / J. Bright // M.J. Thomas Marketing. Free Press – N.Y., 2007.

Старик Р.Я. Управление изменениями как фактор укрепления рыночной позиции предприятия

Обусловлена необходимость осуществления изменений на предприятии как условия обеспечения его конкурентоспособности. Выделены факторы, которые обуславливают необходимость проведения изменений и предложена классификация изменений в зависимости от их масштабов, интенсивности проведения и часовых горизонтов. Предложены мероприятия по преодолению сопротивления работников в процессе осуществления изменений.

Ключевые слова: конкурентоспособность, изменения, факторы влияния, интеллектуальный капитал.

Staryk R.Ya. Management change as a factor of strengthening market position company

The article caused by the need to implement changes in the company as a condition to ensure its competitiveness. They proposed factors which determine the need for change and classification of changes depending on their scale, intensity and a time horizon. They presented measures for overcoming the resistance of workers in the process of change.

Keywords: competitiveness, change, influence, intellectual capital.

УДК 338.32.053.4

Аспір. Н.І. Хомишин¹ – НУ "Львівська політехніка"

ВИВЧЕННЯ СТРУКТУРИ ПОПИТУ ЯК ПРІОРИТЕТНЕ ЗАВДАННЯ ПІДПРИЄМСТВ

Основну увагу спрямовано на аналізування чинників, які впливають на купівельну поведінку споживачів та формування структури попиту: демографічні, психологічні, ситуативні, соціальні, економічні тощо. Подано модель поведінки споживачів товарів і послуг, яка поєднує вплив різних чинників. Наголошено на дослідженні ринку як пріоритетному завданні будь-якого підприємства.

¹ Кузьмін Олег Євгенович – д-р. екон. наук, проф., зав. каф. ММП, НУ "Львівська політехніка"